

Een schoonmaakcontract op een A4-tje?

Binnen de schoonmaakdienstverlening is er sprake van een groot aantal contractvormen. Vooral bij opdrachtgevers wordt de behoefte gevoeld naar eenvoudiger contractvormen waarbij meer risico, verantwoordelijkheid, maar bovenal ondernemerschap aan de dienstverlener wordt overgedragen. En dit allemaal in een schoonmaakcontract op een A4'tje, is dat mogelijk?

Tekst: Anton Daamen en John Dommerholt

Tijdens een rondetafelgesprek voor het blad *FMI* (nummer 8, 2005) bleek dat een schoonmaakcontract op een A4'tje enkele facility managers erg aansprak en er zelfs al mee werd gewerkt.

Contractvormen

Als reactie op traditionele contractvormen zoals de open-boekmethode of de vaste aanneemsom, wordt binnen facility management steeds vaker resultaatgericht gecontracteerd. Binnen de schoonmaakdienstverlening worden al sinds de middenjaren negentig resultaatcontracten afgesloten. Omdat het in de praktijk vaak moeilijk blijkt het resultaat contracteerbaar te specificeren, wordt er nog steeds vaak teruggevallen op meer traditionele contractvormen. Een overzicht van basis-contractvormen is in onderstaande figuur weergegeven.

<hier invoegen illustratie>tabel

<onderschrift tabel>Het contractmenu (Lemmens, 1997)

Met het resultaatcontract streeft het facility management naar een contractvorm die een minimum aan 'handling' met zich meebrengt. Dat het in de praktijk vaak niet naar verwachting blijkt te werken, heeft veel te maken met de toch nog grote mate van invloed die de opdrachtgever wil blijven uitoefenen op het proces van de schoonmaakorganisatie. Opvallend, omdat in veel offerteaanvragen wordt gezocht naar innovatieve, proactieve en vooral professionele dienstverleners.

Overregulering versus ondernemerschap

Facilitaire services zijn - in tegenstelling tot producten - immaterieel, vergankelijk, variabel van kwaliteit, gemakkelijk te wijzigen en ze kennen altijd een rechtstreeks contact tussen de facilitaire dienst-

verlener en de afnemer. Om dit op te vangen heeft de laatste jaren het specificeren een vlucht genomen. Onder andere bij schoonmaakdienstverlening kan geconstateerd worden dat er nog steeds sprake is van overregulering door de opdrachtgever. In het merendeel van de gevallen wordt een grote pré-contractuele inspanning geleverd door de opdrachtgever, al dan niet ondersteund door externe adviseurs. Tot op detailniveau worden werkprogramma's opgesteld. Dit zodanig dat er slechts beperkt tot weinig vrije ruimte, lees ondernemerschap, overblijft voor de schoonmaakdienstverlener.

Een andere ontwikkeling is dat door de toename van het aantal Europese aanbestedingen de nadruk wordt gelegd op met name het inperken van mogelijke juridische risico's. De ervaring wijst uit dat er vaak nog weinig aandacht wordt besteed aan wat een opdrachtgever nu echt wil bereiken op korte of langere termijn. Wat moet het kwaliteitsniveau zijn, wat verstaan we daar dan onder, hoe gaan we om met wijzigingen in de situatie, wat zijn de kritische succesfactoren of wat is nu echt belangrijk voor de interne klanten en/of management?

Indien na een tenderproces de dienstverlener eenmaal binnen de contractkaders zijn werkzaamheden kan verrichten, blijkt vervolgens dat de opdrachtgever nog steeds een grote betrokkenheid heeft in het reilen en zeilen van de uitbestede dienstverlening. Vaak vooral om de uitvoering van het uitgebreide werkprogramma/programma van eisen te realiseren. En als je niet uitkijkt, zijn er regelmatig non-discussies over de kwaliteit van dienstverlening. Daarnaast speelt dan vaak het te statische karakter van de contractafspraken de juist zo vaak gewenste flexibiliteit ten aanzien van veranderende wensen de opdrachtgever parten.

Te vaak krijgt het ondernemerschap van de dienstverlener te weinig ruimte en wordt de tevredenheid van de eindgebruiker weinig betrokken in de beoordeling van de prestaties van de dienstverlener. Dit terwijl vooral de mening van de gebruiker bepalend is voor het succes van een facilitaire organisatie. De focus blijkt in de praktijk te eenzijdig te liggen op het voldoen aan het werkprogramma en het

realiseren van een goed financieel resultaat.

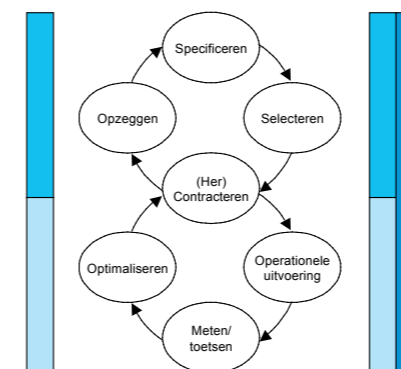
Leervermogen

Gedetailleerde werkprogramma's en dicht getimmerde contracten zullen in enkele omgevingen altijd nodig blijken te zijn. Echter, wij zien een toenemende interesse in alternatieve contractvormen op basis van een evenwichtiger verdeling van risico en het overdragen van ondernemerschap. De leerervaringen van de afgelopen jaren maken deze vervolgstap ook mogelijk. Facility management is toe aan de volgende uitdaging: het Governancecontract. Een contractvorm die uitgaat van goed ondernemerschap, maar ook een contractvorm waarin partnership, integer en transparant handelen centraal staat. Verder moet er sprake zijn van een goed en passend toezicht en mag ook worden verwacht dat de dienstverlener op passende wijze verantwoording aflegt. We noemen dit ook wel: Ondernemerschap binnen kaders. Zowel opdrachtgevers als dienstverleners zullen hieraan moeten wennen. Opdrachtgevers zullen meer vrijheid aan dienstverleners moeten geven en verantwoordelijkheden moeten worden overgedragen. Dienstverleners zullen op opdrachtgeverniveau meer moeten ondernemen. Het betreft dus een leerproces voor beide partijen.

Facilitaire inkoop

Het probleem van facility management is dat het in dienstverleningscontracten waterdicht omschrijven van de vereiste prestatie, in een sterk veranderende omgeving een bijna onuitvoerbaar taak is. Voor de langere termijn althans. Lang niet alle toekomstscenario's zijn namelijk te doorgronden. Er spelen onvoorspelbare variabelen als gevolg van groei, krimp, fusies, markt- of productwijziging, enzovoorts. In de praktijk wordt veelal geen onderscheid gemaakt tussen het inkopen van producten en het inkopen van diensten. Veelal wordt het inkoopprocesmodel van Van Weele (1997) nog als leidraad gehanteerd. Dit model gaat uit van een volgtijdelijkheid van zes stappen. Daarbij wordt gesuggereerd dat het inkoopproces niets anders is dan het bewaken van gespecificeerde contracten en het evalueren ervan. Het lijkt er in dit model op dat er bij aanvang van het inkoopproces eenmalig een programma van eisen wordt opgesteld (gespecificeerd) en dat het het doel is om dat te bewaken.

Maar daarmee laat men een kans liggen. Gezien de omschreven complexiteit van facility management mag men verwachten dat tijdens de uitvoering van de contracten nieuw inzicht ontstaat over de efficiëntie en effectiviteit ervan. Dat inzicht biedt de basis voor (continue) verbe-



Cyclisch inkoopprocesmodel van facilitaire diensten (Daamen, 2000)

tering. Transactiemangement – het toetsen, bewaken en verbeteren van de geleverde prestatie aan de gecontracteerde dienstverlening – is daarbij het geëigende instrument. Het gaat uit van een cyclisch inkoopmodel, dat bestaat uit twee onderdelen: een initieel en een continu proces.

Naar ons idee zou outsourcing gebaseerd dienen te zijn op dit principe, en dan zal niet alleen gefocust worden op naleving van de contracten, maar bestaat er ook behoefte aan optimaliseren van de dienstverlening; zowel bij de opdrachtgever als bij de dienstverlener.

Governancecontract

Het Governancecontract gaat dus uit van het maximaliseren van het ondernemerschap van de dienstverlener, maar dan wel binnen door de opdrachtgever te stellen kaders. Ook wordt in deze contractvorm nagestreefd dat verantwoordelijkheid en risico maximaal wordt overgedragen en dat de managementcapaciteit/-betrokkenheid van de opdrachtgever zo veel als mogelijk wordt beperkt. Daarbij gaat het er vooral om dat kansen worden benut en mogelijkheden niet worden beperkt door het contract.

Specificaties ten aanzien van de gewenste dienstverlening vinden op hoofdlijnen plaats. De belangrijkste graadmeters voor de geleverde kwaliteit zijn kwaliteitsmetingen en tevredenheidsmetingen. Naast objectieve kwaliteit moet dus beleving een belangrijkere rol vervullen in de beoordeling van het eindresultaat.

Uiteindelijk is het belang van facility management dat de interne klanten en/of management tevreden zijn en dat wordt voldaan aan de minimale vastgestelde criteria (onder andere hygiëne, onderhoud inventaris, waarde gebouw). Op welke wijze de schoonmaakdienstverlener dit realiseert, zou eigenlijk niet van belang moeten zijn. Als maar wordt voldaan aan de vooraf overeengekomen afspraken en scores. Evenals voor het prestatiecontract, geldt voor het Governancecontract dat het succes van deze contractvorm staat of valt met de voortdurende aandacht van zowel de opdrachtgever als de dienstverlener. Indachtig het cyclisch inkoopmodel moet er sprake zijn van evaluatie en bijsturing oftewel optimalisatie. Adequaat contractmanagement is derhalve een noodzaak. Als genoemd moet het daarbij gaan om het toetsen van de objectieve kwaliteit (de dienstverlening moet voldoen aan minimale kaders, bijvoorbeeld VSR), belevingskwaliteit en managementinformatie.

Ten slotte

Een standaardoplossing voor het contracteren van schoonmaakdienstverlening bestaat niet. Elke situatie is anders en vraagt maatwerk. Criteria daarbij zijn onder andere de ontwikkelingsfase van facility management, het inzicht in cijfers en feiten, ervaringen, het gewenste kwaliteitsniveau, diversiteit in gebouwen en inrichting, de mutatiegraad, de organisatiecultuur en de marktmogelijkheden.

Het Governancecontract biedt voldoende basis voor een constructieve samenwerking tussen opdrachtgever en dienstverlener. Ten opzichte van bestaande resultaatcontracten ligt de opgave erin om

Anton Daamen MFM en drs. John Dommerholt zijn beiden werkzaam bij Hospitality Consultants. Reacties naar: a.daamen@hospitalityconsultants.nl, j.dommerholt@hospitalityconsultants.nl.